

**ARAH KEBIJAKAN BADAN USAHA MILIK NEGARA (BUMN)**

**OLEH : DRS. H. ACHMAD ZAHRUDDIN, MM**  
**DOSEN FISIP UNIVERSITAS BATURAJA**  
**NIDN : 0202106001-LEKTOR KEPALA**

**ABSTRACT**

This time there are still many corporate governments are still not managed well, because workers are not professional so uncompetitive, their fragmentation manager because of a bureaucratic culture that is still dominant, and politicized existence, consequently in society appears streatip that the management of corporate government happen trends slow and inefficient , so that the urgent problem is to create a professional management. For that departs from the same vision that the key to successful corporate government depends on the quality of labor followed by a reference work within the framework of Good Corporate Governance.

However Restructuring is not the final word for the direction of policy preparation good corporate government. Restructuring seek only the initial basis for the next step, namely the professionalism of enterprises, both in terms of its owner (no excessive interference anymore of the owners represented by its technical department) as well as professional actors in the Corporate government. This step will be more strategic than in thinking how to make soon go public of corporate or privatized, however, to change the direction of the organization's management that the bureaucracy towards the management policy of corporate organization, the entire State Owned Enterprises should implement the Good Corporate Gavernance. (GCG).

Key Word: Corporate, GCG, Restructing, privatisation

## **PENDAHULUAN :**

Pembicaraan mengenai Badan Usaha Milik Negara (BUMN), salah satu pelaku ekonomi di Indonesia tidak ada habis-habisnya. Pembicaraan arah kebijakan dan segala permasalahan yang terjadi pada Badan Usaha Milik Negara ini. Pertanyaannya apakah Badan Usaha Milik Negara ini masih diharapkan atau tidak sebagai agent of development, dimana dalam reisasinya masih membutuhkan dominasi pemerintah, sedangkan disisi lain badan Usaha Milik Negara harus mencari laba dalam rangka mempertahankan laju kehidupan Perusahaan.

Meskipun masing-masing Badan Usaha Milik Negara (BUMN) mempunyai masalah yang spesifik, akan tetapi secara umum Badan Usaha Milik Negara mempunyai tantangan yang sama dalam menggerakkan roda manajemen yang masih perlu adanya penyatuan visi dan persepsi dari masing-masing pimpinan terhadap misi dari sasaran Perusahaan Milik Negara ini. Dari Fenomena yang ada sering kali tampak bahwa manajemen cenderung dikelola berdasarkan tradisi atau intuisi masing-masing dalam strata kepemimpinan.

Dalam hal ini koordinasi dan integrasi dari berbagai sector beserta tingkatan-tingkatannya masih perlu dibina dan diawasi secara intensif sehingga

kemungkinan-kemungkinan munculnya kebijakan yang bersifat sector maupun cenderung impulsif dapat dihindarkan.

Kemudian kalau kita lihat di dalam UU R.I No. 19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara dijelaskan bahwa untuk mengoptimalkan keberadaannya dalam perkembangan ekonomi dunia yang semakin terbuka dan kompetitif, Badan Usaha Milik Negara perlu menumbuhkan budaya korporasi dan profesionalisme antara lain melalui pembenahan kepengurusan dan pengawasan Badan Usaha Milik Negara harus dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan Yang Baik ( Good Corporate Governance). Penerapan prinsip-prinsip tersebut sangat penting dalam melakukan pengelolaan dan pengawasan Badan Usaha Milik Negara.

Berkenaan dengan hal diatas, Profesor Paul Krugman mengatakan bahwa Kunci pemulihan ekonomi Indonesia adalah pelaksanaan Corporate Governance untuk mencegah Moral Hazard, Praktek Mark Up, Penilaian Pasar Yang Bias, dan Pengelolaan korporat yang tidak bertanggung jawab kepada Stakeholder. Rendahnya Kualitas Corporate Governance mempengaruhi daya saing perusahaan-perusahaan pada suatu Negara. Secara agregat, rendahnya daya saing perusahaan mempengaruhi

rendahnya daya saing Negara yang bersangkutan.

Pengamat bisnis Singapura, Lee Lam Thye mengatakan bahwa :

“ Good Corporate governance is now the key word for organizations as they are expected to set high standards in meeting the demands of their shareholders. Directors are therefore subjected to higher standards which cover not the technical efficiency of operations, but also the implementation of an efficient management system through the use of “best practices” developed from high ethical values “.

Manajemen adalah mengatur hal-hal teknis bagaimana agar perusahaan mencetak laba dan tetap berkembang karena mampu terus menerus mencetak laba. Dalam manajemen tidak banyak dikedepankan perihal nilai-nilai keputusan kemanusiaan. Good Corporate Governance merupakan system yang mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah untuk semua stakeholder, termasuk rakyat, yang pada gilirannya nanti dapat menikmati keuntungan melalui program-program kemitraan sehingga mereka dapat mencapai taraf sejahtera.

#### **Arah Kebijakan Restrukturisasi :**

Sejak tahun 1996, muncul gagasan dari Presiden Soeharto dalam rangka membayar utang luar negeri, untuk mendayagunakan Badan Usaha Milik Negara. Beberapa tokoh diminta untuk

memberikan kontribusi pemikiran. Salah satunya adalah team yang dipimpin oleh Tanri Abeng, yang pada waktu itu menjadi Presiden Direktur PT. Bakrie & Brothers Tbk. Dan konsep tersebut menarik perhatian Soeharto pada waktu itu. Garis Besar Gagasan Tanri Abeng adalah mengijeksikan manajemen Profesional di dalam Badan Usaha Milik Negara, sehingga yang dirumuskan adalah Transformasi Badan Usaha Milik Negara dari sebuah organisasi bisnis dengan manajemen korporasi.

Pada Tahun 1998 Pemerintah membentuk Kantor Menteri Pendayagunaan BUMN yang sekaligus Badan Pembina BUMN (BP-BUMN) dengan pejabat yang ditunjuk adalah Tanri Abeng, sehingga terjadilah Restrukturisasi makro. Pemerintah berkenan dengan penataan BUMN. Visi yang dibawa adalah pertama bagaimana membangun BUMN yang berdaya saing dan berklas global, tugas kedua adalah BUMN menjadi lokomotif pemulihan ekonomi Indonesia secara keseluruhan. Pemerintah Indonesia melalui Menteri Negara BUMN pada saat itu merancang ulang BUMN dengan fokus melaksanakan transformasi BUMN dan sebuah entitas yang birokrasi menjadi entitas yang korporasi. Selama hampir dua tahun, tugas besar yang dikerjakan pemerintah adalah meletakkan dasar-dasar reformasi BUMN, sambil melakukan Corporate turn-around

terhadap sejumlah BUMN yang sangat bermasalah, dan dapat kita lihat bahwa tingkat kesehatan BUMN yang masih naik turun, artinya belum ditemukan format yang pas, sehingga dapat menjadikan BUMN semakin sehat. Memang bahwa BUMN yang tidak sehat terjadi penurunan, tetapi pada BUMN yang sehat sekali terjadi naik turun. Banyak pelajaran yang dapat diambil dari pengelolaan BUMN ini, yaitu :

Pertama, harus disadari bahwa Indonesia masih memiliki kesempatan untuk keluar dari keterpurukan akibat krisis yang berkepanjangan.

Kedua, untuk dapat bangkit lagi diperlukan visi dan misi yang jelas serta strategi yang kuat. Sampai saat ini, sebagian besar program pemerintah untuk memulihkan perekonomian, berfokus pada mencari pinjaman baru dan restrukturisasi perbankan. Kemudian sektor yang harus memperoleh prioritas lebih besar adalah memanajemeni asset-asset nasional yang sangat potensial, yaitu kekayaan hutan, laut, minyak dan gas, dan BUMN.

Pada saat ini masih banyak BUMN yang masih belum dikelola dengan baik, karena tenaga kerja yang tidak profesional

sehingga tidak kompetitif, adanya pragmentasi pengelola karena budaya birokrasi yang masih dominan, dan dipolitisir keberadaannya, akibatnya di masyarakat muncul streotip bahwa manajemen BUMN terjadi kecendrungan lamban dan inefisiensi, sehingga permasalahan yang mendesak adalah menciptakan manajemen yang profesional. Untuk itu berangkat dari visi yang sama bahwa kunci sukses BUMN tergantung pada kualitas tenaga kerja yang diikuti dengan acuan kerja dalam kerangka Good Corporate Governance.

Namun Restrukturisasi bukan kata akhir bagi arah kebijakan penyiapan BUMN yang baik. Restruturisasi hanya basis awal bagi langkah selanjutnya, yakni profesionalisme BUMN, baik dalam arti pemiliknya (tidak boleh lagi ada campur tanganyang berlebihan dari pemilik-pemilik cq departemen teknisnya) maupun pelaku profesional di dalam BUMN. Langkah ini akan lebih strategis dari pada meimikirkan bagaimana agar BUMN dapat segera Go Public atau melakukan privatisasi. Kita dapat lihat Time Line BUMN dari tahun ke tahun Sebagai berikut :

1945-1957	1957-1967	1967-1980	1981-2000	2000-sekarang
BUMN Generasi 1 lahir dari nasionalisasi : PLN, Jawatan	Nasionalisasi Usaha Belanda dan Tionghoa	Pembentukan Pertamina, Bulog dan BUMD No. 9 Tahun 1969.	BUMN sumbang 70% GDP, survei reformasi gelombang I,	Rightsizing jumlah BUMN : Merger, Akuisisi. Pem bentukan Bank

KA, Jawatan Pos & Telkom, Bank-Bank dan Perusahaan Perkebunan		Klasifikasi Perjan, Perum, dan Persero. Denasionalisasi usaha yang pernah disita seperti PT BAT PT. UNILEVER	karena tidak efisien dan marak korupsi. Privatisasi :PT Semen Gresik juli 1991, PT Indosat okt 1994, PT Tambang Timah okt 1995, PT Telkom November 1995, PT BNI Nov 1996, PT Aneka Tambang Nov 1997.	Mandiri (Hasil merger Bank Pemerintah). BUMN sumbang 40% GNP BUMN sumbang 40% Kapitalisasi pasar Bursa Efek Jakarta
---	--	--	--	---

### Arah Kebijakan Privatisasi BUMN

Analisis seksama tentang apa yang telah menyebabkan pemerintah untuk mengkaji privatisasi pada waktu tertentu, sangat diperlukan, karena bahwa motif pemerintah dalam mencari bantuan untuk sebuah strategi privatisasi secara seksama dievaluasi lebih lanjut dari apapun memberikan bantuan, karena mereka bisa mempengaruhi teknik divestasi dan penjualan yang mungkin digunakan.

Sukses tidaknya privatisasi memang tergantung berbagai faktor selain kondisi pasar Internasional yang diharapkan membaik, kondisi ekonomi, keamanan dan politik juga bisa mempengaruhi minat pasar terhadap BUMN yang akan di privatisasi. Kalau dengan kondisi politik kita saat ini yang carut marut, dengan tingkah laku penegak hukum yang tidak memberikan kepastian hukum, sehingga memicu ketegangan-ketegangan politik.

Bagaimana statemen- statemen yang dilontarkan oleh Kapolri, yang seolah-olah negara kita mau sudah perang saja, yang dapat menimbulkan ketegangan dimasyarakat dan pihak aparat. Semestinya pemerintah bersama dengan aparatnya, dapat meredam gejolak-gejolak terjadi, bukan malah dibikin seolah-olah mau perang.

Akan tetapi yang jelas faktor internal BUMN yang akan di privatisasi juga perlu dibenahi dulu, dengan dilakukan secara komprehensif, mulai sejak perencanaan strategi, oraganiasi yang baik, sistem prosedur yang memadai serta iklim keanekaragaman yang kondusif sehingga tercipta sebuah budaya perusahaan dengan entitas korporasi. Wacana bergulir terhadap privatisasi BUMN yang selama ini dijual dengan murah, sehingga pemerintah merasa rugi, terminologi mural adalah relatif dan sejauh yang bisa dipahami

harga IPO BUMN sewaktu Go Public dinilai terlalu murah, sehingga cara ini harus dihentikan.

Didalam kebijakan restrukturisasi BUMN bukanlah go privatization, akan tetapi Go Professionalism, dimana BUMN sebagai perusahaan yang dikelola sebagaimana perusahaan pada umumnya, termasuk mendefinisikan BUMN sebagai bisnis yang bergerak secara leluasa, termasuk membentuk Holding dalam rangka meningkatkan Business Value-nya, mengubah

pola pikir karyawan BUMN dari pola pikir birokrat menjadi pola pikir korporasi, melarang BUMN mengerjakan hal-hal yang diluar misi usahanya, melarang pihak luar BUMN untuk mencampuri urusan usaha BUMN, menerapkan prinsip-prinsip Good Corporate Governance.

### **Analisis Kebijakan Good Corporate Governance**

Kebijakan program dilaksanakannya Good Corporate Governance ini sejak tahun 2002, didalam perkembangannya, program ini menjadi salah satu program Kementerian BUMN yang diterapkan di seluruh BUMN secara bertahap, khususnya sejak disyahrkannya Keputusan MenteriBUMN:

1. No.103/M-BUMN/2002,
2. No. 117/M-BUMN/2002,

3. UU BUMN No. 19 tahun 2003, dimana hingga saat ini BUMN telah masuk program Good Corporate Governance Kementerian BUMN. Memaksimalkan nilai BUMN dengan cara meningkatkan prinsip :

#### **1. Keterbukaan (transparency)**

Yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan.

#### **2. Akuntabilitas (Accountable)**

Yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggung jawaban organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.

#### **3. Kemandirian**

Yaitu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh dari pihak manapun.

#### **4. Pertanggungjawaban**

Yaitu kesesuaian didalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dengan menerapkan empat(4) prinsip corporate governance tersebut, maka akan terciptanya keterbukaan dalam melaksanakan suatu proses dan keterbukaan dalam mengungkapkan

informasi yang material dan relevan, selain itu adanya sistem pertanggungjawaban dalam pelaksanaan tugas dan wewenang yang dimiliki organ persero.

Corporate Governance yang baik untuk sebuah BUMN adalah sistem dan struktur korporasi yang mengarah dan mendukung pada terciptanya perusahaan berkelas dunia yang kompetitif.

Ada beberapa manfaat, jika Corporate Governance diterapkan di Badan Usaha Milik Negara, adalah sebagai berikut :

1. Memudahkan akses terhadap investasi domestik maupun asing.
2. Melindungi direksi / komisaris/ dewan pengawas dari tuntutan hukum.
3. Meningkatkan keyakinan dan kepercayaan dari shareholder dan stakeholder terhadap perusahaan.
4. Memberikan keputusan yang lebih baik dalam meningkatkan kinerja ekonomi perusahaan.
5. Mendapatkan cost of capital yang lebih murah.

Adapun dapat kita lihat kebijakan tentang Corporate Governance ini di Undang undang yang telah dibahas diatas, dapat secara jelas di dalam pasal pasal berikut :

#### 1. Pasal 1

Dalam keputusan ini, yang dimaksud dengan :

- a. Corporate Governance adalah suatu proses dan struktur yang digunakan organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang.
- b. Organ adalah Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), komisaris, dan direksi.
- c. BUMN adalah Perusahaan Perseroan (PERSERO)
- d. Stakeholders adalah pihak-pihak yang memiliki kepentingan dengan BUMN, baik langsung maupun tidak langsung.
- e. Anak perusahaan adalah Perseroan Terbatas yang dikendalikan oleh BUMN secara langsung atau tidak langsung.

#### 2. Pasal 2

Kewajiban BUMN menerapkan :

- a. BUMN wajib menerapkan Good Corporate Governance secara konsisten dan menjadikan Good Corporate Governance sebagai landasan operasional.
- b. Penerapan Good Corporate Governance pada BUMN dilaksanakan berdasarkan keputusan ini dengan tetap memperhatikan ketentuan dan norma yang berlaku.

#### 3. Pasal 4

Penerapan Good Corporate Governance pada BUMN, bertujuan untuk :

- a. Memaksimalkan nilai BUMN dengan cara meningkatkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas dan percaya.

- b. Mendorong pengelolaan BUMN secara profesional.
- c. Mendorong agar organ dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan perundang-undangan yang berlaku.
- d. Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional.
- e. Meningkatkan iklim investasi nasional.
- f. Mensukseskan program privatisasi.

### **Penutup**

Dengan menerapkan empat(4) prinsip corporate governance tersebut, maka akan terciptanya keterbukaan dalam melaksanakan suatu proses dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi yang material dan relevan, selain itu adanya sistem pertanggungjawaban dalam pelaksanaan tugas dan wewenang yang dimiliki organ persero.

Karena pelaksanaan Good Corporate Dan sesuai dengan yang diatur oleh Keputusan Menteri BUMN No. 103/M-BUMN/2002 dan No. 117/M-BUMN /2002 serta UU BUMN No.19 Tahun 2003 bahwa Corporate Governance yang baik untuk sebuah BUMN adalah sistem dan struktur korporasi yang mengarah dan mendukung pada terciptanya perusahaan berkelas dunia yang kompetitif. BUMN wajib menerapkan Good Corporate Governance

secara konsisten dan menjadikan Good Corporate Governance sebagai landasan operasional. Kemudian dalam rangka meningkatkan kinerja BUMN, maka perubahan sikap jajaran manajemen BUMN sangat dibutuhkan, diharapkan perusahaan perusahaan BUMN terciptanya budaya baru yang profesional, produktif terhadap perkembangan bisnis serta berorientasi ke segment pasar masa depan, dari sisi hubungan atasan bawahan yang masih culture of structure harus dirubah kearah culture of operation, sehingga memungkinkan para direksi BUMN meminta penjelasan secara langsung pada karyawan operasional dan sekaligus mengarahkan pentingnya desentralisasi otoritas. Kemudian perubahan cara pandang yang lebih mengutamakan masa depan dan sekaligus perubahan sebagai suatu kesempatan untuk berkembang harus juga dibudayakan di lingkungan BUMN.

Budaya kerja BUMN yang sering dipengaruhi model organisasi yang berlapis-lapis dan bersifat hierarkhis, pada hal ini mengakibatkan terhambatnya kelancaran arus informasi dan komunikasi, sehingga mengakibatkan budaya kerja cenderung lamban, kaku dan tidak efisien dengan demikian budaya kerja yang birokrasi diharapkan dapat berubah kepada budaya korporasi dengan arah kebijakan yang telah dilakukan



## DAFTAR PUSTAKA

- Hamzah, Fahri, *Negara, BUMN dan Kesejahteraan Rakyat*, Yayasan Faham Indonesia, 2007, Jakarta
- Moeljono, Djokosantoso, *Good Corporate Culture* sebagai Inti dari *Good Corporate Governance*, Penerbit Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, 2005, Jakarta.
- Moeljono, Djokosantoso, *Reinversi Empat Strategi Membangun BUMN* Kelas dunia, Penerbit Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, 2004, Jakarta.
- Setyanto, *Kebijakan Privatisasi Dan Implikasinya Terhadap Kinerja BUMN*, SPS UGM, 2008, Yogyakarta.
- Sugiharto, *Peran Strategis BUMN, BUMN Executive Club* dan PT. Elex Media Komputindo, 2007, Jakarta.
- Sugiharto, dkk, *BUMN Indonesia, Isu, kebijakan dan strategi*, Penerbit Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, 2005, Jakarta